



「在莎莎，我們意識到良好的企業管治對達致長遠及可持續成效的重要性。我們因此承諾會維持最高水平之企業管治。」

莎莎於年內的企業管治



董事會的績效

- 九位董事
- 獨立非執行董事：44.4%
- 女性董事：55.6%
- 平均年齡：61
- 於年內舉行了5次董事會會議，出席率達到100%
- 於年內舉行了21次董事委員會會議
- 擔任獨立非執行董事超過九年：50%
- 董事會評核：每兩年定期舉行董事會評核
- 董事會多元化及具備多角度視野和廣泛的技能與經驗



審核、風險與內部監控

- 審核委員會組成：100%獨立非執行董事
- 審核委員會會議出席率：100%
- 審核委員會成員與外聘核數師每年在沒有執行董事出席的情況下舉行會議
- 設有內部審核職能
- 設有風險管理委員會
- 設有企業風險管理系統
- 舉報政策
- 制定保證外部核數師客觀性和獨立性的政策



股東及投資者

- 混合模式的股東週年大會，為參與者提供彈性選擇及讓更多人參與
- 與股東及投資者透過不同渠道定期交流
- 股息政策
- 股東通訊政策
- 於公司網站講解股東權益



莎莎於年內的企業管治



企業管治守則是我們用來衡量自己的標準。於年內，除其中一項守則條文外，我們已遵守企業管治守則內所有守則條文，但同時我們於以下方面已超出企業管治守則的規定：

- ✓ 繼續以混合模式舉辦股東週年大會，允許參與者可彈性選擇親身還是以線上形式出席。
- ✓ 年內共舉行了5次董事會會議及21次董事委員會會議，超出企業管治守則的規定。
- ✓ 44.4%董事會成員為獨立非執行董事。
- ✓ 定期進行董事會評核。
- ✓ 所有非執行董事的正式聘書均列明一系列有關委任董事及其責任之事項。
- ✓ 審核委員會全體成員均為獨立非執行董事，而不只是大部份成員，超出上市規則有關獨立性的規定。
- ✓ 審核委員會與外聘核數師在沒有執行董事出席的情況下於年內私下舉行一次會議。
- ✓ 除審核委員會、提名委員會及薪酬委員會外，我們亦成立了行政委員會及風險管理委員會，並有書面職權範圍明確列載各委員會的職責分工。由2018/19起，我們成立了由本公司執行董事領導的可持續發展督導委員會。
- ✓ 董事會的職權範圍明確界定其與管理層之間的分工。此等職權範圍亦列明董事會制定策略的責任及擔任監督之角色。
- ✓ 我們於年報內有單獨的企業風險報告以說明莎莎之企業風險管理框架及莎莎如何處理集團之重大風險。
- ✓ 我們已制定環境、社會及企業管治政策並由2012年開始刊發環境、社會及管治報告。
- ✓ 其他政策中，我們現行之「舉報政策」、「接受饋贈政策」以及「防止賄賂條例指引」已全部刊登於本公司的網站。
- ✓ 我們給予多於20個營業日的股東週年大會通告。
- ✓ 為進一步提高溝通效率、環境保護及為本公司節省成本，集團自2009年起作出安排，可按照股東選擇的方式收取公司通訊。

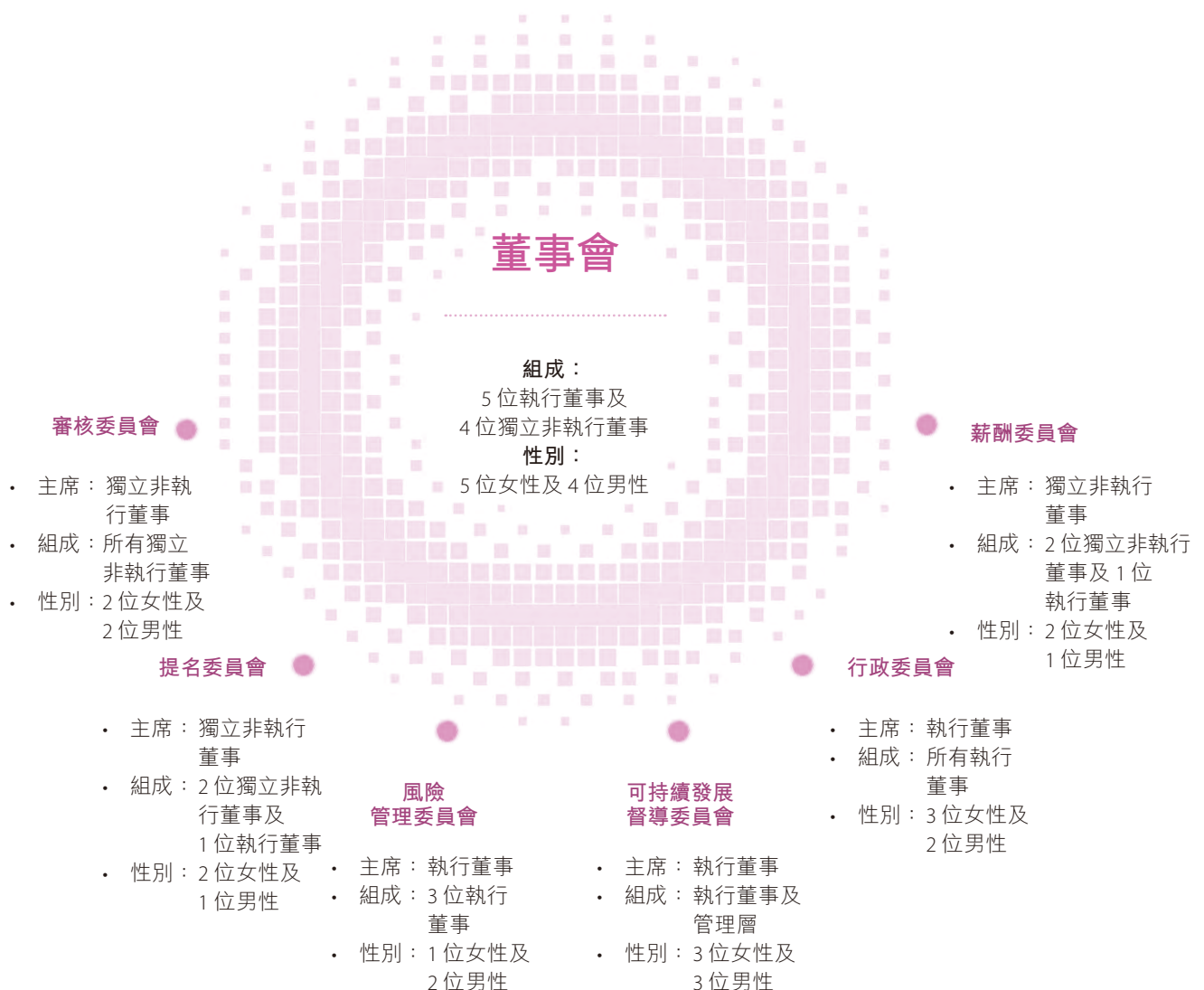


偏離《企業管治守則》的行為

守則條文第C.2.1條

就企業管治守則的守則條文第C.2.1條，主席與行政總裁的角色應有區分，並不應由一人同時兼任。由於郭少明博士現身兼本公司主席及行政總裁兩職，我們偏離了該守則條文。但主席及行政總裁各自的職責已清楚載於主席及行政總裁職權範圍內。郭博士作為集團之創辦人，對我們的業務擁有卓越的知識及為零售界之翹楚。因此，董事會認為由同一人身兼公司主席及行政總裁兩職，有利執行集團的商業策略和發揮其最高營運效益，惟我們將應因本集團不斷變化的需要，不時檢討董事會架構，並於適當時候，考慮將兩職分開。

我們的管治架構



董事會的組成



董事會及董事委員會的組成¹

董事會 郭少明博士(主席及行政總裁)* 郭羅桂珍博士(副主席)* 陳郭詩慧女士* 郭詩雅小姐* 鍾明杰先生(首席財務總監及公司秘書)* 紀文鳳小姐^ 陳偉成先生^ 陳曉峰議員^ 利蘊珍女士^	
審核委員會 陳偉成先生(主席)^ 紀文鳳小姐^ 陳曉峰議員^ 利蘊珍女士^	提名委員會 陳偉成先生(主席)^ 郭羅桂珍博士* 紀文鳳小姐^
薪酬委員會 紀文鳳小姐(主席)^ 郭羅桂珍博士* 陳曉峰議員^	
行政委員會 郭少明博士(主席)* 郭羅桂珍博士* 陳郭詩慧女士* 郭詩雅小姐* 鍾明杰先生*	風險管理委員會 郭少明博士(主席)* 郭羅桂珍博士* 鍾明杰先生*

* 執行董事 ^獨立非執行董事

附註：

1. 鍾明杰先生獲委任為本公司執行董事、行政委員會成員及風險管理委員會成員，自2025年6月19日生效。

董事會有均衡組成，包括五名執行董事及四名獨立非執行董事。此組合超出企業管治守則有關上市發行人的獨立非執行董事須佔董事會最少三分之一的規定。

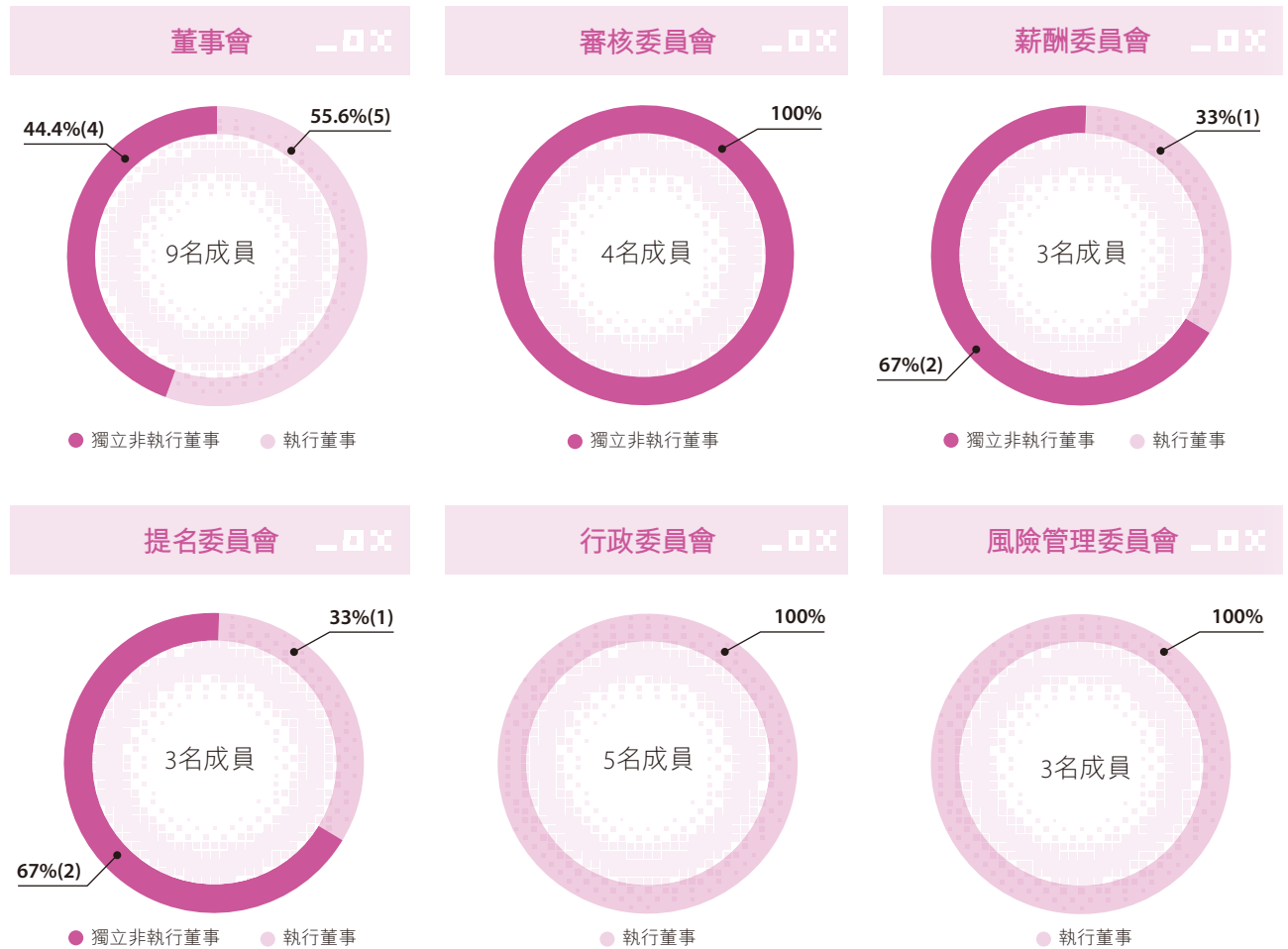
各董事的履歷，當中包括各董事會成員之關係，詳情載於本年報第37至42頁。最新董事名單已刊載於聯交所網站及我們的公司網站，當中載有董事各自的角色及職能連同他們的履歷詳情。



獨立性

董事會擁有強烈的獨立元素，能針對策略性及表現的事宜進行獨立及客觀的監察。審核委員會、薪酬委員會及提名委員會均由獨立非執行董事擔任主席。

董事會獨立性



部份獨立非執行董事已出任董事會成員超過九年，而其任期可能與釐定獨立性有關，惟我們非常明白個別人士的獨立性不能隨便根據特定時期來釐定。在評估獨立非執行董事的獨立性時，董事會及提名委員會考慮個別董事於服務年期內向董事會作出的貢獻所呈現出的個性及判斷，並會考慮其他相關因素。我們認為出任獨立非執行董事已超過九年的成員，包括紀文鳳小姐及陳偉成先生，儘管任期較長，他們一直能夠獨立、客觀和公正地表達自己的觀點，有建設性地挑戰其他董事的意見及在必要時驗證論點。於董事會有較長的服務年期亦意味著他們對本公司及其行業有深入的認知和對本公司所面臨的風險及挑戰有更深厚的了解，並且對確立長遠的目標及策略以及履行監督責任有更強的能力。紀小姐為廣告界的標誌性傳奇人物。她於2016年獲頒授金紫荊星章以表彰她長期及傑出的公共及社會服務，她現在仍熱心服務社會。她亦曾於其他上市公司擔任執行董事、非執行董事及獨立非執行董事的職務及了解董事會的動力。陳先生為一位經驗豐富的金融專業人士，亦於其他上市公司擔任非執行董事及獨立非執行董事。他是另外兩間於聯交所上市的公司審核委員會主席及另外兩間於紐約交易所上市的公司的前任審核委員會主席。紀小姐及陳先生的董事會經驗、跨行業經驗以及於管治程序的工作經驗都是寶貴的特質，而提名委員會及董事會亦有在評估獨立性時將其考慮在內。

董事會仍然堅信，董事會的任命應基於長處及特質，任何董事任職的時間長短只是要考慮的眾多因素之一。儘管紀小姐和陳先生已服務多年，董事會認為他們仍然是獨立的及將繼續以董事會成員有效地作出貢獻。董事會認為每位獨立非執行董事均符合上市規則第3.13條所載之獨立指引，更認為他們能夠繼續履行所規定的角色。

本公司已制定有效的機制，以確保董事會可獲得獨立的觀點和意見。機制包括：(i) 每年審視董事會人數及架構以確保於董事會委任合適技能及足夠數目的獨立非執行董事；(ii) 於委任時及於任期內每年就各獨立非執行董事的獨立性進行檢討；(iii) 確保獨立非執行董事根據公司的要求投放足夠時間，積極參與及作出貢獻；(iv) 進行董事會評核；(v) 主席會確保所有董事，尤其是獨立非執行董事，有足夠的資料以履行職責，並能坦誠、公開和有效地執行職務，為高水平的管治作出貢獻；(vi) 確保獨立非執行董事能尋找公司秘書的協助，如有需要，亦可進一步尋求外部專業意見，費用概由本公司承擔；及(vii) 每年檢討獨立非執行董事的薪酬，以確保他們得到適當的薪酬，但在財務上不依賴於本公司的表現，或與本公司的表現有利益掛勾，使他們可以隨時客觀、無偏袒地表達自己的意見。董事會每年檢討該機制的實施及有效性。

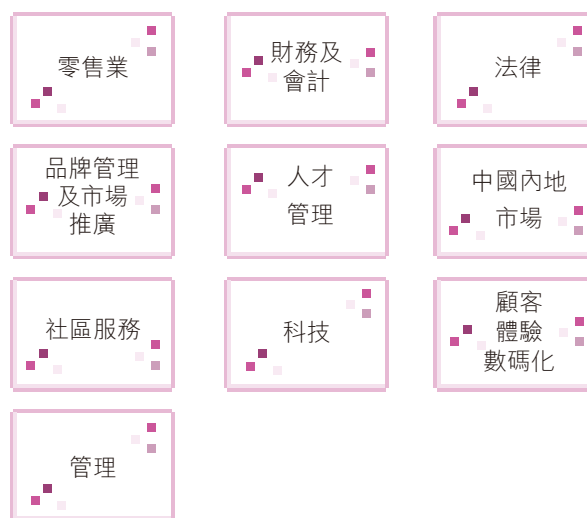
董事會成員多元化

我們明白並深信多元化為企業帶來的好處及價值，及認同多元化的董事會具備廣泛的觀點角度為達致高效董事會的關鍵因素之一。

我們的董事會成員在年齡、性別、學歷背景、國籍、專業經驗、行業經驗及服務年期等方面亦非常多元化。總括來說，董事會擁有零售業、財務及會計、法律、品牌管理及市場推廣、人才管理、中國內地市場、社區服務、管理、科技及顧客體驗數碼化方面的經驗。每位董事會成員的技能及經驗已於他們的履歷資料內披露，請見本年報第37至42頁。

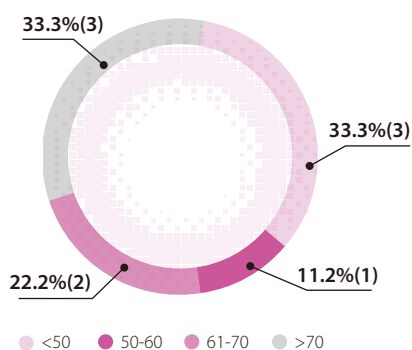
我們的董事會成員多元化政策確立女性董事於公司擔任重要角色並承諾在董事會層面擁有強大的女性代表。於2026年3月31日，女性董事與男性董事的佔比為5：4，董事會滿意現時在董事會層面擁有足夠的性別多元化。此政策的完整版已載列如下，亦可於公司網站瀏覽。

專業的多元化

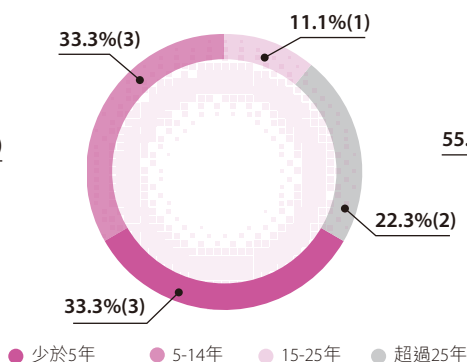


董事會技能表

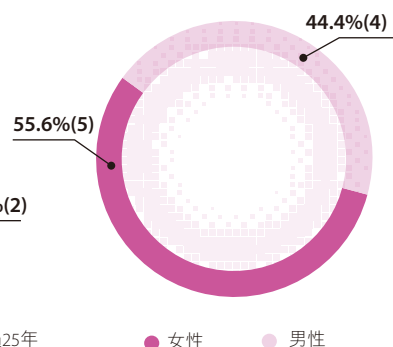
年齡組別



服務年期



性別多元化





董事會成員多元化政策

目的

1. 本公司明白並深信多元化為企業帶來的好處和價值，及認同多元化的董事會具廣泛的觀點角度，是達致高效董事會的關鍵因素之一。
2. 本政策制定能達致公司董事會多元化的框架。

政策聲明

3. 考慮及檢討董事會組成時，提名委員會及董事會均會考慮全方位多元化的利益，包括董事的年齡、性別、技能、知識、經驗、專長、專業資格及學歷、背景及其他個人素質。儘管所有董事的任命將根據董事候選人的專長及預期為董事會帶來的貢獻而作出最終決定，但確保董事會多元化具均衡組成亦為重要考慮。

可計量標準

4. 女性董事將繼續在本公司擔任重要角色，董事會亦確保在董事會層面擁有強大的女性代表及致力實現並確保董事會的女性董事比例不少於33%。

檢討及監察

5. 本政策將定期檢討，以確保政策切合公司的需要，並反映監管規定和良好企業管治常規。

語言版本

6. 本政策分為中英文版本。若兩者出現差異，應以英文版本為準。

批准本政策

7. 本政策於2013年8月16日的董事會決議首次通過予以採納及於2026年2月26日的董事會決議通過作出最後修訂。

全體員工多元化

我們的多元化理念貫穿整個集團。於本年報日期，高級管理人員*的性別比例已達50:50的均衡男女比例。有關其他員工的男女比例及不同職級及職務於2026年3月31日的分佈可參考本公司2025/26環境、社會及管治報告。

我們促進全體員工於各級別的多元化和提供平等就業機會和晉升機會，不論性別、種族、家庭狀況或殘疾狀況。於2026年3月31日，我們全體員工由80%女性及20%男性組成，並不是單一性別。我們辦公室及物流中心的性別分佈相對比較平均，而前線店舖的性別分佈則女性比男性多。由於我們業務性質講求靈活變化，我們並無就員工性別比例而訂明任何可計量目標。相反，我們一方面考慮性別等各範疇的多元化水平，一方面著眼於物色合適人選擔任合適的職位。

董事的委任及重選連任

全體獨立非執行董事被委任的任期均不多於三年。新委任的董事須於獲委任後首屆股東週年大會上膺選連任。根據公司組織章程細則，不少於三分之一的董事須至少每三年輪流於股東週年大會上退任一次。如獲得提名委員會之建議，合資格的退任董事可於其退任的股東週年大會上獲股東重選連任。

* 高級管理人員為五位執行董事及於本年報第42頁識別的高級管理人員

郭少明博士、郭羅桂珍博士、陳偉成先生及陳曉峰議員將於2026年8月舉行的股東週年大會上輪席退任。他們均符合資格並願由股東膺選連任董事。

有關董事重選之詳情將載於股東通函內並與股東週年大會通告一併向股東寄發。我們確認，所有董事委任及重選連任均遵照公司組織章程細則及企業管治守則進行。

提名政策

我們列載了考慮董事候選人的委任及重新委任董事時採納之準則及程序，提名政策最初由董事會於2012年採納，並於截至2019年3月31日的財政年度內作出最後修訂。本政策其中一個目的是確保董事會根據本公司業務而具備適當所需技能、經驗及多元化觀點與角度。

我們的提名準則

在甄選提名擔任董事或重新任命董事的候選人時，將考慮以下因素：

- (a) 候選人的年齡、性別、技能、知識、經驗、專長、專業資格及學歷、背景及其他個人素質；
- (b) 對董事會的組成及成員多元化之影響；
- (c) 候選人投入充足的時間且有效地履行其職責的能力和承諾。就此而言，應考慮候選人於公眾公司或組織所任職位的數量及性質，以及其他行政委任或其他重要的工作承擔；
- (d) 候選人因獲選而引致潛在／實際的利益衝突；
- (e) 預期候選人帶來的貢獻；
- (f) 候選人的獨立性；及
- (g) 按照個別情況而認為有關係的其他因素。

以下為本公司就委任新董事所採納的提名程序及過程的概要。如需續聘現有董事，將透過以上所列舉的準則舉行實體會議以考慮相關續聘。

提名委員會

- 依據以上之準則，不論有否外部機構或本公司協助的情況下，物色及甄選候選人
- 可使用任何其認為能適當評估候選人的流程，其中可能包括個人訪談、背景調查、簡介、由候選人提供之書面陳述或第三方參考資料
- 除非舉行實體會議並不實際，否則提名委員會應透過舉行實體會議審議事項，及應避免以書面決議之方式作出決定
- 向董事會提供所有相關資料及提出建議（包括任期及委任條件）
- 如獲董事會批准，委任會由提名委員會批准的委任書予以確定

董事會

- 就提名委員會的建議審議並決定任命
- 新委任的董事之任期為直至委任後的首個股東週年大會。如符合資格，他們可於股東週年大會中由股東重選。有關詳情將載於通函內並與股東週年大會通告一併由董事會向股東寄發

股東

- 於股東週年大會上就董事的重選投票



明確職責分工

主席與行政總裁

儘管董事會主席及行政總裁的職務現時均由同一人士郭少明博士出任，惟兩者各自的職責已明確制定，並載於主席及行政總裁之職權範圍內，可於我們的網站瀏覽。

於年內，郭博士以董事會主席身份在其他董事避席的情況下與獨立非執行董事進行會議。而郭博士亦以本公司行政總裁身份，定期與其他執行董事及管理團隊會面，以確保所有關注事項已有效地和及時處理。

主席與行政總裁分別擔任的角色如下：

主席	行政總裁
➤ 領導董事會，確保其能夠有效地運作及履行其責任。 ➤ 就確保建立良好的企業管治常規及程序承擔主要責任。 ➤ 確保全體董事會在公司策略的發展和決策中發揮充分和建設性的作用。 ➤ 確保董事會的決定由行政總裁及管理層有效地執行。 ➤ 在公司秘書的協助下擬備每一次董事會會議之議程，並考慮其他董事建議的事項以列入議程內，亦預留足夠的時間考慮所有事項。 ➤ 確保董事會充分了解董事會會議提出的事項並及時收到足夠的資料以便對相關事項進行適當考慮及作出決策。 ➤ 鼓勵所有董事充分及積極投入董事會事務，並以身作則，確保董事會行事符合公司最佳利益。 ➤ 鼓勵持不同意見的董事表達其關注事項，給予董事會充足時間討論及商議該等事項，並確保董事會的決定正確反映董事們的共識。 ➤ 確保公司與股東及持份者的有效溝通，及了解他們的觀點。	➤ 領導管理層。 ➤ 制定並建議目標和策略以供董事會考慮。 ➤ 確保管理層向董事會提供的資訊和報告適當、準確、及時和清楚。 ➤ 確保有效執行董事會同意的決定及對董事會負責。 ➤ 根據董事會已批准的業務計劃和預算，負責集團業務的日常管理。 ➤ 領導管理層設計、執行及監察風險管理及內部監控系統。 ➤ 確保董事會關注需要他們參與的重要事項。 ➤ 領導與股東及主要持份者的溝通。

執行董事

於年內，鍾明杰先生獲委任為執行董事，自2025年6月19日生效。於2026年3月31日，我們由五位執行董事組成行政委員會。由行政總裁領導的行政委員會對董事會負責，而執行董事則為管理團隊的領導者。行政委員會的角色及職責以及其工作詳情載於本年報第54及57頁。

獨立非執行董事

雖然獨立非執行董事並非本公司的管理層，但他們為制定集團的策略及政策帶來正面貢獻，而他們亦透過知情見解和獨立判斷審視集團的表現。他們毫無保留地提出問題及為管理層的觀點和建議帶來挑戰，對於實現董事會制定的目標而言甚為關鍵。為保持均衡的管治，董事會確保審核委員會的所有成員均為獨立非執行董事，而提名委員會及薪酬委員會的成員則以獨立非執行董事佔大多數。

就任須知及持續專業發展

我們認為提供專業發展予董事是保持本公司高企業管治標準的主要因素。自2005年起，我們已採納董事就任須知及持續專業發展政策。董事會定期檢討及監察本政策的執行情況，確保其成效。所有新任命的董事在委任時均獲提供就任培訓，而在任期內所有董事都需要參與由本公司或董事自行安排的持續專業發展。

鍾明杰先生於2025年6月19日獲委任為執行董事，於2025年6月16日已從本公司法律顧問取得上市規則第3.09D條所指的法律意見，及已確認了解作為董事的責任。

所有董事均已向本公司提供他們的培訓紀錄及每年確認有關紀錄。下表概述董事於年內所參與的培訓及持續專業發展：

姓名	出席培訓、 講座或研討會	審閱法律或 規管的最新資料	閱讀與
			本公司或其業務 相關的資料／ 出席公司活動
郭少明博士	✓	✓	✓
郭羅桂珍博士	✓	✓	✓
陳郭詩慧女士	✓	✓	✓
郭詩雅小姐	✓	✓	✓
鍾明杰先生	✓	✓	✓
紀文鳳小姐	✓	✓	✓
陳偉成先生	✓	✓	✓
陳曉峰議員	✓	✓	✓
利蘊珍女士	✓	✓	✓



董事會與管理層

董事會負責集團的整體運作並監督管理層的表現。董事會授權管理層並明確指示他們的管理方向及職權以及應事先取得董事會批准的情況。

就本企業管治報告而言，管理層包括本公司的執行董事，集團的所有高級副總裁、副總裁、部門總監及副總監。他們在行政總裁及行政委員會(由所有執行董事組成)的領導下，負責集團的日常營運、管理及行政。他們亦會執行及落實董事會釐定的策略和指示。他們各自的職責已明確制定，並載於董事會及管理層之職權範圍內，可於我們的網站瀏覽。管理層每月向董事會提供最新資料，使董事會成員能夠更有效地履行其職責。

管理層成員經常獲邀出席董事會會議，以就策略、財務預算規劃、進度及表現的最新情況向董事會作出匯報及參與討論，以確保董事會了解集團業務概況，並令董事會在知情的情況下作出有利於集團的決定。管理層成員須回答董事會提出的任何問題及回應董事會任何有建設性挑戰。所有董事會成員可個別及獨立地聯絡管理層。

除定期董事會會議外，年內亦舉行了11次由行政總裁主持的管理層會議，以審閱、討論財務及營運事宜並就此作出決定。

主要業務部門的部門主管亦會與行政委員會作定期會面以報告、提升及加強跨部門溝通和合作。

董事會理解企業管治職責應屬董事的共同責任。董事會的職權範圍已包括守則條文第A.2.1條所規定的職責。

公司秘書

麥心韻小姐辭任公司秘書及鍾明杰先生獲委任為公司秘書，於2025年4月25日起生效。公司秘書為本公司僱員並向主席及行政總裁匯報。他／她亦擔任大部分董事委員會的秘書。他／她會就管治事項提供建議及支援給董事會，亦會確保董事會及董事委員會都有跟從適當程序。他／她亦會協助董事會主席及董事委員會主席編製每個會議的議程。

所有董事會成員可獲取公司秘書的建議及服務。於年內，公司秘書已遵從規定接受最少15小時的專業培訓。

董事委員會



作為良好企業管治不可或缺的一環且旨在提升董事會的職能，董事會設立五個董事委員會，分別為審核委員會、提名委員會、薪酬委員會、行政委員會及風險管理委員會，以就公司的特定事務承擔責任及進行監督。董事委員會於董事會會議上向董事會作出匯報及建議。

各董事委員會於本財政年度已定期舉行會議，個別委員會舉行會議的次數以及其成員的出席情況載於本年報第59頁。於年內，董事會主席及副主席亦應相關董事委員會主席的邀請出席董事委員會會議。

各董事委員會已獲提供充足資源以履行他們的職責，且授權他們在合適的情況下諮詢獨立的法律或其他專業意見，費用由本公司承擔。

董事會

審核委員會 (全部成員均為獨立非執行董事)

主要職責：

檢討及監察集團與其外聘核數師之間的關係及核數師的獨立性；監督集團財務資料的準確性及檢討其中所載的重大報告判斷；審視集團的財務報告；代表董事會檢討內部監控及風險管理程序的有效性；考慮內部監控事宜的主要調查結果及管理層對有關結果的回應，以及審核程序。

提名委員會 (大部分成員為獨立非執行董事)

主要職責：

向董事會作出有關推薦具備合資格的董事會成員以及董事任命及重新任命事項的建議；檢討董事會的架構、規模及組成；評估獨立非執行董事的獨立性；以及釐定董事提名政策。

薪酬委員會 (大部分成員為獨立非執行董事)

主要職責：

獲轉授責任決定執行董事及高級管理層的薪酬待遇；及適當考慮本公司的財務狀況，確保董事及高級管理層享有公平回報。

行政委員會 (全部成員均為執行董事)

主要職責：

確保能夠成功執行董事會就集團釐訂之企業策略及方向。

風險管理委員會 (全部成員均為執行董事)

主要職責：

就風險管理及內部監控向管理層作出領導，包括監察企業風險管理項目的執行；審批聘請外聘顧問以協助風險管理的建議，獲轉授責任領導管理層建立和維持合適及有效的風險管理和內部監控系統。



審核委員會

審核委員會於年內的工作

5次會議(100%出席率)

內部審計事宜

- ✓ 接收及考慮內部審核報告，包括：
 - 內部審核進度；
 - 重大內部審核調查結果及以往審核調查結果的跟進事宜推行情況；
 - 店舖巡查進度及結果；
 - 企業風險管理進度結果；
 - 年度內部審核計劃；及
 - 內部監控重大調查結果及管理層對有關結果的回應。
- ✓ 考慮內部審核部是否有足夠資源及其有效性。

風險管理及內部監控

- ✓ 評估集團的風險管理程序及內部監控系統的充分性和有效性，有關檢討應涵蓋所有重要的監控方面，包括財務監控、營運監控及合規監控。

財務報告

- ✓ 審議及討論截至2025年3月31日止年度之全年業績及相關文件。
- ✓ 審議及討論截至2025年9月30日止六個月之中期業績及相關文件。
- ✓ 考慮集團的會計及財務報告職能的資源充分性、員工資歷及經驗、培訓課程及預算。

外聘核數師

- ✓ 考慮續聘羅兵咸永道為公司核數師。
- ✓ 審議外聘核數師就截至2025年3月31日止年度及截至2025年9月30日止六個月之審核及非審核服務摘要及考慮核數師的獨立性。

於年內，審核委員會在沒有執行董事出席的情況下，曾與外聘核數師私下舉行一次會議。會上審核委員會與外聘核數師坦誠進行對話及交流意見。

核數師

我們委聘羅兵咸永道擔任我們的外聘核數師。我們已接獲羅兵咸永道的書面確認書，確認其獨立性，且羅兵咸永道與本公司之間並無可能會損害其獨立性的任何關係。外聘核數師的角色及職責載於本年報第91至94頁的獨立核數師報告。

為保持外聘核數師的獨立性及客觀性，以及審核程序的成效，我們自2009年起就外聘核數師提供的審核及非審核服務制定了政策，當中訂明本公司可能要求外聘核數師提供的審核及非審核服務類別(政策可於我們的網頁查閱)。

於年內，集團的核數師費用約為3,450,000港元，包括審核費2,408,000港元及非審核費1,042,000港元。非審核服務包括稅項顧問服務、移轉訂價分析及其他服務。

審核委員會將會繼續審視外聘核數師的獨立性及客觀性，包括檢討任何提案及費用。審核委員會可聯繫集團之財務專才及其核數師，如審核委員會認為有需要，亦可進一步尋求獨立專業意見，費用概由本公司承擔。

提名委員會

提名委員會於年內的工作

1次會議(100%出席率)

董事會組成

- ✓ 檢討董事會的架構、規模及組成。
- ✓ 評估每位獨立非執行董事的持續獨立性。

續聘董事

- ✓ 考慮重新委任陳偉成先生為獨立非執行董事。
- ✓ 考慮重新委任利蘊珍女士為獨立非執行董事。

委任董事

- ✓ 批准委任鍾明杰先生為執行董事。

我們已收到每位獨立非執行董事根據上市規則第3.13條規定就其獨立性所提交的書面確認書。提名委員會已詳細審閱每份確認書，並評估了獨立非執行董事的獨立性，認為所有獨立非執行董事符合上市規則第3.13條規定的獨立性指引，且他們並無業務或其他關係或情況可能會影響，或似乎會影響其作為獨立非執行董事的獨立判斷。提名委員會將繼續每年評估所有獨立非執行董事的獨立性。

薪酬委員會

薪酬委員會於年內的工作

2次會議(100%出席率)

董事及管理層薪酬

- ✓ 透過諮詢董事會主席及根據集團之薪酬政策，審議及決定年內的董事及管理層薪酬待遇。
- ✓ 批准新任執行董事鍾明杰先生的薪酬待遇。
- ✓ 批准授出購股權及獎勵股份。



董事及高級管理層薪酬

我們已就董事及高級管理層訂立正式及具透明度的薪酬政策，該政策會不時檢討。委員會亦考慮到多項相關因素，如業務及規模相若的公司所提供的薪酬待遇、市場水平及集團的財務及非財務表現，以確保提供合適及具競爭力的薪酬待遇。

執行董事及管理層的薪酬待遇主要包括基本薪金、與本公司及個人表現掛勾的酌情花紅以及其他津貼及福利。除董事會主席及副主席(即公司創辦人及主要股東)外，其他執行董事及管理層的薪酬待遇可能包括購股權或股份獎勵，部分與時間掛勾，部分與表現掛勾。

獨立非執行董事的報酬乃按照他們對董事會及董事委員會事宜的付出及投放的時間，並參考市場水平而釐定。獨立非執行董事之薪酬包括固定的年度袍金257,400港元。審核委員會主席會獲額外發放年度酬金150,000港元，而審核委員會成員則會獲額外發放年度酬金80,000港元。擔任其他董事委員會職位並無額外酬金。

有關於年內每位董事的薪酬待遇及高級管理層的總酬金及酬金範圍詳載於本年報第112至114頁的綜合財務報表附註10。

行政委員會

行政委員會於年內的工作

11次會議(96.0%出席率)

策略及預算

- ✓ 確保集團之企業策略及方向成功執行。
- ✓ 審議業務方案、執行計劃、策略性計劃及年度營運計劃以確保與企業目標及目的一致。
- ✓ 審議財務預算、長遠計劃、企業目標及目的及長遠業務模式及策略。

監督表現

- ✓ 檢討集團業績及其相對市場及預算的表現。
- ✓ 檢討勝於或落後市場或預算的原因，並制定計劃及策略迎合市場狀況。
- ✓ 於年內向管理層發出指引及監察集團表現，包括：
 - 店舖開業及結業；
 - 銷售表現；
 - 營銷及推廣；
 - 產品開發；
 - 品牌管理；
 - 庫存狀況；
 - 資訊科技策略；
 - 人力資源、培訓需要及員工表現；
 - 物流表現；及
 - 電子商務策略及表現。

行政委員會積極與獨立非執行董事及管理層溝通交流，對獨立非執行董事有可能提出的任何疑問持開放態度及作出回應。行政委員會於年內的會議次數及個別委員會成員的出席情況載於本年報第59頁。管理層成員在適當時候獲邀出席行政委員會會議。

風險管理委員會

風險管理委員會於年內的工作

2次會議(100%出席率)

系統及監控

- ✓ 建立及維持適當和有效的風險管理和內部監控系統，並向董事會報告任何重大不足。

企業風險管理計劃

- ✓ 檢討及討論於年內的企業風險管理進度的成果，包括：
 - 持續評估集團面對的現有和新風險；
 - 審查風險指標和評估如何測量和管理風險；
 - 審查及評估風險走勢及風險指標是否恰當；及
 - 評估處理風險所採取的措施是否有效。

內部審計部的代表亦會應風險管理委員會的邀請出席委員會會議。風險管理委員會於年內的會議次數及個別委員會成員的出席記錄載於本年報第59頁。有關風險管理委員會的工作詳情，請參閱本年報第66至74頁的企業風險管理報告。

董事會的工作



董事會、董事委員會及股東週年大會

於年內的會議



四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月	一月	二月	三月
B	E	B	E	AGM	E	E	B	E	E	B	E
A		A		B			A			A	RM
R		N		A						E	
		R		E							
		E		E							
				RM							

B 董事會	N 提名委員會	RM 風險管理委員會
A 審核委員會	E 行政委員會	AGM 股東週年大會
R 薪酬委員會		



會議出席紀錄¹



下表為於年內董事出席董事會會議、董事委員會會議及股東週年大會的情況。

董事	董事會	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會	行政委員會	風險管理委員會	股東週年大會
執行董事							
郭少明博士	5/5	5/5 ²	2/2 ²	1/1 ²	11/11	2/2	1/1
郭羅桂珍博士	5/5	5/5 ²	2/2	1/1	11/11	2/2	1/1
陳郭詩慧女士	5/5	5/5 ²	不適用	不適用	11/11	2/2 ²	1/1
郭詩雅小姐	5/5	5/5 ²	不適用	不適用	10/11	2/2 ²	1/1
鍾明杰先生 ⁴	4/4	3/3 ²	不適用	不適用	8/9	2/2	
獨立非執行董事							
紀文鳳小姐	5/5	5/5	2/2	1/1	不適用	不適用	1/1
陳偉成先生	5/5	5/5	不適用	1/1	不適用	不適用	1/1
陳曉峰議員	5/5	5/5	2/2	不適用	不適用	不適用	1/1
利蘊珍女士	5/5	5/5	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
會議總數	5	5	2	1	11	2	1
董事的平均出席率 ³	100%	100%	100%	100%	96.0%	100%	100%

附註：

1. 出席紀錄為舉行之會議數目中所出席的會議數目。
2. 僅以受邀者身份出席。
3. 平均出席率並沒有計算受邀出席者。
4. 鍾明杰先生於2025年6月19日獲委任為執行董事。

如董事未能出席董事會或董事委員會會議，他們亦有機會事先審閱有關文件，並與董事會主席或董事委員會主席討論任何議程事項或提供意見(如適用)。

董事會於年內的工作

5次會議(100%出席率)

財務

- ✓ 批准截至2025年3月31日止年度的全年業績及年報。
- ✓ 審議就預算及市場相比之財務表現。
- ✓ 批准截至2025年9月30日止六個月的中期報告及中期業績公告。
- ✓ 考慮未經審核之季度業績。
- ✓ 批准多項企業通訊及披露之公司文件，如業績公告、年報、中期報告及有關股東週年大會的致股東通函。

策略性計劃及業務表現

- ✓ 審議及考慮集團的預算、策略規劃、短期及長期目標、業務、財務及可持續發展的表現、以及市場及監管發展。

企業管治

- ✓ 批准重新委任陳偉成先生及利蘊珍女士為獨立非執行董事。
- ✓ 批准委任鍾明杰先生為執行董事。
- ✓ 批准陳郭詩慧女士、郭詩雅小姐、鍾明杰先生及利蘊珍女士於2025年8月21日舉行的股東週年大會上重選。
- ✓ 批准續聘羅兵咸永道為公司核數師。
- ✓ 考慮各董事委員會主席的報告。
- ✓ 考慮環境、社會及管治的發展及批准環境、社會及管治報告。
- ✓ 批准經修訂的董事會成員多元化政策。
- ✓ 採納員工多元化政策。
- ✓ 審閱確保董事會獲得獨立的觀點和意見的機制。
- ✓ 審閱股東通訊政策的實施和有效性及批准經修訂政策。
- ✓ 批准經修訂的提名委員會職權範圍。
- ✓ 董事培訓。
- ✓ 批准授出購股權及獎勵股份。
- ✓ 批准更換公司秘書及授權代表。
- ✓ 接收有關董事會表現評核的報告。

會議過程及董事獲取的資訊

於年內，董事會及董事委員會定期舉行會議。會議日期及時間通常於前一年安排，以便董事有充足時間預先規劃他們的日程表以出席會議。

董事會每年最少召開四次會議，大約每季一次。我們於年內舉行了五次會議。

會議通告及議程由董事會主席確認及通常在召開例行會議最少14天前發送給所有董事。所有董事都有機會就會議議程提出意見及提出其他事項於會議考慮。

會議資料通常在召開會議前發送予董事，確保董事適時取得完整的有關資料。為了更環保和減低耗紙量，我們以電子形式將會議資料分發予董事，並鼓勵董事閱覽電子版本。



會議記錄草稿記錄會上所討論的重大事宜及決策，並於各會議完結後之合理時間內向全體董事傳閱及供其審閱及表達意見。會議記錄的定稿會於下一次會議上正式通過，而副本將發送予董事作記錄保存。最終簽立的版本將記錄在案，並可供查閱。

於年內，我們繼續以混合方式(實體及線上)舉行董事會及董事委員會會議。

董事投入的時間

我們意識到所有董事投入足夠時間以履行他們的責任的重要性。於年內，全體董事已向本公司確認他們投入足夠時間及關注處理本公司事務，並透過獨立、有建設性及有根據的意見，為集團的策略及政策發展作出貢獻。

我們深明董事可能會獲邀於私營、公營或專業團體出任不同職位，或參與其他重大的職務。董事可透過參與有關職務拓寬知識及經驗，令本公司從中受惠。董事已向本公司披露其於公眾公司或組織擔任職位的數目及性質以及其他重大承擔。於2026年3月31日，我們並無董事擔任多於六間上市公司董事的角色(包括本公司)。儘管董事有其他公職，每位董事於年內均能夠投放足夠的時間與關注於本公司的事務，並履行其董事責任。

董事會評核

我們於2016年開始進行董事會評核。每位董事就董事會表現的相關範疇填寫問卷予以評分，範疇包括董事會架構、董事委員會的充分性及成效、董事會程序、董事會成效、專業發展及董事於公司策略的發展中所需要的技能。結果已歸納為不記名報告及於董事會會議中予以考慮。

董事會承諾每兩年定期檢討其表現及績效。

董事進行證券交易的標準守則

我們已採納不遜於上市規則附錄C3所載列的上市發行人董事進行證券交易標準守則的董事及有關僱員進行證券交易所需的標準守則。我們的標準守則伸延至因職務或工作而可能擁有與本公司或其股份有關的內幕資料的若干有關僱員。我們已收到全體董事及有關僱員確認他們於年內已遵守本公司的標準守則。

利益衝突

所有董事必須履行普通法下的法律責任，行事須以本公司及尤以股東的整體利益為依歸。董事應避免與集團產生任何疑似、潛在或實際的利益衝突。董事亦須披露他們於董事會會議上將予考慮的任何交易、安排或其他建議方案中所涉及的利益(如有)，並在出現任何利益衝突時或知悉任何疑似或潛在利益衝突時放棄投票。所有申報利益將妥善記錄在案供董事會成員查閱。於年內，沒有任何董事就任何其本人與公司或其任何附屬公司的實際或潛在利益的事項投票。

董事及高級職員保險

本公司自2001年開始投保董事及高級職員責任保險，為任何針對董事及高級職員提出的索償提供保障。我們將會就保險市場的近期趨勢及其他相關因素，按年審閱保障範疇以確保其足夠。保單可應董事要求予以查閱。保單自2001年起並無發生任何索償。

遵守法律及法規



為確保集團遵守相關之法律及法規，以及達到和超越行業內之最佳常規(如適用)，我們不斷檢討我們的常規以符合所有法律及法規的最新發展。亦不時提供有關上市規則、防止賄賂、個人資料私隱及商品說明條例等重要題目之培訓。

多項政策及程序已設立，當中包括利益衝突政策、舉報政策及接受饋贈政策，該等政策載有僱員須遵守的行為標準。我們會不時審閱及在必要時更新該等政策，並透過本公司內聯網供僱員查閱，部分政策亦會於公司網站上刊登。

本公司認為保障消費者的法例對集團有重大影響，並採取積極措施以確保合規。

有關保障個人資料，集團有實務指引的合規手冊，當中包括例子、個案研究及合規核對清單，以協助員工了解有關個人資料之法律及法規所述之義務。合規核對清單逐步覆蓋整個由收集到消毀個人資料之生命週期以確保集團在使用大數據以推動業務價值時尊重私隱問題。

集團的法律團隊定期參加外部研討會及工作坊以掌握有關個人資料私隱及個人信息保護法的發展。私隱政策的變更及新增內容以及新增的控制措施亦會適時實施。我們的私隱政策符合歐盟《通用數據保障條例》的規定。

除了個人資料保障外，我們亦設計了一份有關遵守「商品說明條例」的合規手冊。除了法律要求外，手冊強調在採購及品質控制過程中合理盡職調查的需要。手冊亦包括了整套合規核對清單，為員工提供實務指引以幫助他們履行職責。法律團隊亦定期審閱及改善市場推廣資料以及產品資料以確保提供予顧客之資料為準確及沒有誤導性。

為確保員工就商品說明及營商手法接受適當培訓，法律團隊定期安排工作坊及提供指導予不同營業組別的員工。

為了協助同事了解不同產品的分類，當中包括藥劑製品、口服產品、中成藥、健康食品及補充劑以及食品，我們設有關於「藥物、醫藥廣告及食品」的合規手冊詳述不同類別的產品的相關法例及法規。我們亦定期提供有關此範疇的工作坊或指引予不同營業組別的員工。

有關只有集團內幕人士知悉但不為市場普遍得悉之資料，即內幕消息，集團已制定設有處理及公佈該等內幕消息方法的內幕消息政策及提供事例及解說以協助了解及遵守。



風險管理及內部監控



集團的風險管理和內部監控系統參考Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)的標準。董事會負責持續監察集團的風險管理及內部監控系統，並檢視其成效。管理層及其他人員則負責執行及維持穩健的內部監控制度，當中涵蓋管治、合規、風險管理、財務及經營監控。該制度旨在管理而非消除未能實現業務目標的風險，而且只能就下列各事項作出合理卻並非絕對的保證：

- 風險管理及內部監控系統的合適性及成效；
- 遵守適用的法律、法規、政策及程序；
- 財務匯報的可靠性及真實性；
- 營運的效益及效率；以及
- 防止和查察欺詐及違規事項。

董事會已委派風險管理委員會領導管理層，以全面建立和維持合適及有效的風險管理及內部監控系統。

有關董事會對本公司的環境、社會及管治的表現、報告及風險的審查，請參考本公司2025/26環境、社會及管治報告。

風險管理框架

我們的企業風險管理框架提供系統化及規範化的風險管理程序，而相關程序已內嵌於內部監控制度，是企業管治中不可或缺的重要一環。企業風險管理框架有助集團前瞻性地識別、應對及管理集團內主要風險以保持業務成功，為持份者創造價值並支援董事會履行其企業管治責任。

有關企業風險管理制度及程序的詳情已刊載於本年報第66頁至第74頁的企業風險管理報告。

優質管理制度

集團致力推行質量管理。我們持續跟蹤已建立的標準化流程，此等監控程序已融入日常的業務活動中。內部審計和管理服務部(「內審部」)將在個別審核項目中檢視合規及重大風險範疇。

內部審核職能

內審部是一個客觀及職能獨立的部門，每季直接向審核委員會匯報，而內審部主管亦可直接與審核委員會主席接觸。此外，內審部可不受約束地審查集團的活動，包括企業管治、風險管理、內部監控流程等各方面的資料，協助董事會獨立評核集團風險管理及內部監控制度的成效，持續推動改善方案。內部審核章程由審核委員會批准及經董事會通過後採納，並可於集團網站查閱。

為了擁抱新零售時代，內部審計必須培育創新能力，以確保我們的審計方法能夠靈活應對轉型中的零售環境的企業變化。我們計劃利用最新技術優化和提升審計流程，並持續為不斷變化的營運流程、監控和風險提供有力保障。內部審計的轉型過程涉及並採用新方法進行規劃、執行和報告，利用日益增生的數據和技術，使最終能為集團提升價值，以滿足董事會和集團管理層不斷提升的期望。

為保持高專業水準及為上述轉變做好準備，內審部不斷鼓勵部門人員參加相關範疇的外部工作坊、研討會或透過網上自我學習以緊貼行業最新發展。

內部審核活動

內審部採用風險為本的方法，配合企業風險管理框架，並以策略和目標為本，制定年度審核計劃和修訂季度審核計劃。透過動態及持續的風險評估，繼而識別、排序和制定可審核項目的範圍，以涵蓋集團內具重大風險的業務活動。

審核委員會審閱及批准年度審核計劃，並審批定期會議中作出的重大變動。在個別審核項目中會進一步評估財務、營運、合規及欺詐風險等重點範疇，從而評核監控的成效。

各審核項目所得出有關內部監控不足的調查結果和建議均會傳達給管理層，並由管理層制訂改善計劃，務求在合理時間內改善監控的不足之處。內審部會進行審核後的檢視工作，以監督協定的行動計劃，確保已就早前所識別監控不足之處，按計劃適時執行改善措施。個別審核項目的重大不足之處會向審核委員會匯報並由其審閱。

我們將繼續在特定業務單位及流程實施內部監控的自我評估，旨在加強集團管理層對控制風險的責任及問責制度，此包括確定流程負責人，並確保他們負責評估內部風險是否存在，以及在其負責的流程中發揮作用。基準審計工作將由內審部進行，以保證其質量。

審閱風險管理及內部監控的成效

截至2026年3月31日止年度，董事會已透過審核委員會就集團風險管理及內部監控系統的成效作年度檢討，當中涵蓋所有重大財務、經營及合規監控，並認為集團的風險管理及內部監控系統有效及完善。於年內，並無發現對股東可能造成影響的潛在重大違規情況或重大關注事項。

審核委員會已就集團內審部、會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷、經驗及培訓計劃是否足夠作年度檢討，並認為員工數目足夠及足以勝任其職務及履行職責。

股東及投資者



2026股東週年大會

股東週年大會為董事會提供與股東見面及直接交流溝通的機會。本財政年度的股東週年大會將於2026年8月27日(星期四)或前後舉行。會上將就每項重大獨立事宜提呈個別決議案，而所有表決將按股數投票方式進行。股東週年大會通告連同載有將於股東週年大會上提呈的各項決議案的通函，將於2026年7月27日(星期一)或前後寄發予股東。

股東權益

我們的股東有權利召開股東大會及提出建議，詳情可參閱本公司網站或參閱本年報第75至76頁的「投資者關係報告」。

股東亦歡迎向董事會提出問題。請參閱本年報第75至76頁的「投資者關係報告」以知悉該程序及聯絡方法。



與股東的溝通

董事會及管理層透過不同渠道與集團股東及投資者保持溝通。董事會主席及其他成員以及外聘核數師均會出席股東週年大會與股東會面。董事將回答股東提出有關集團表現的問題。本公司每年兩次於發佈中期及全年業績公告後舉行記者招待會及／或分析員簡報會，執行董事於會上回答有關集團表現的提問及聽取意見。我們的公司網站載有公司資料、公司刊發的中期及年度報告、公告及通函以及集團最近期的發展，使股東可適時取得集團最新資訊。有關更多詳情，股東可參閱集團網站刊登的「股東通訊政策」。

董事會已根據本公司股東結構及組成，審視現行股東通訊政策，認為股東通訊政策合適並有效。根據在本年報第75至76頁的投資者關係報告內披露的活動，董事會認同股東通訊政策在年內已有效地執行。

股息政策

董事會於2019年2月正式確定並採納了股息政策及於2024年11月進行更新。該政策的主要部分如下。

政策聲明

1. 決定派息的考慮因素包括本公司的財務表現及現金流狀況、股東回報、集團業務營運、發展及存貨所需的現金，資本開支需求，其他商機的投資，以及為未能預見的市場情況提供穩健的財政緩衝。
2. 為了向股東提供穩定的財務回報，但同時為市場變動和未來發展保持充足儲備，本公司政策為每年定期支付一次或兩次股息，支付比率以不低於該年歸屬於本公司擁有人溢利的百分之五十(50%)為目標。
3. 股息支付受法律和公司組織章程細則規定之限制。支付比率的目標可因應情況考慮上文第1條所列載的因素而作出調整。

以股代息選擇

4. 董事會根據公司的預期成本，攤薄效應和股東的期望，若認為適合，可提供有折讓或沒有折讓的以股代息選擇。以股代息計劃有利於股東在不用支付經紀費、印花稅及相關交易成本下增加於本公司的投資，同時允許公司保留原用以派發股息的現金(若股東選擇全部或部份以現金收取股息)作為營運資金或用作新投資資金。

未領取之股息

5. 根據公司組織章程細則第156條，在宣派後六年未獲領取之所有股息或紅利可由董事會沒收，並撥回本公司所有，而沒收後概無股東或其他人士對該等股息或紅利擁有任何權利或申索權。

組織章程文件

於年內，本公司的組織章程文件並沒有改動。組織章程文件可於本公司網站及聯交所網站查閱。

其他股東相關資料

有關2025股東週年大會的詳情、來年股東重要事項日誌及公眾持股市值之資料，可參閱本年報第75至76頁的「投資者關係報告」。

董事就財務報告的確認



各董事一致確認他們對編製本公司及其附屬公司於年內之賬目的責任。